



# CULTURE *Études*

## Transmission et reprise des entreprises culturelles : quels enjeux de politique publique ?

Valérie Champetier  
Cédric Fischer



2015-2

Ministère de la Culture  
et de la Communication

Département des études,  
de la prospective  
et des statistiques

---

# Transmission et reprise des entreprises culturelles : quels enjeux de politique publique ?

The Transfer and Acquisition of Cultural Businesses: Public Policy Issues

**Valérie Champetier et Cédric Fischer**

---

Éditeur : Département des études, de la prospective et des statistiques  
Lieu d'édition : Paris  
Année d'édition : 2015  
Date de mise en ligne : 8 juillet 2015  
Collection : Culture études  
ISBN électronique : 9782111399167



<http://books.openedition.org>

## Édition imprimée

Date de publication : 1 avril 2015  
Nombre de pages : 20

## Référence électronique

CHAMPETIER, Valérie ; FISCHER, Cédric. *Transmission et reprise des entreprises culturelles : quels enjeux de politique publique ?* Nouvelle édition [en ligne]. Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques, 2015 (généré le 25 avril 2021). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/deps/929>>. ISBN : 9782111399167.

---

© Département des études, de la prospective et des statistiques, 2015  
Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 3.0 non transposé - CC BY-NC 3.0



# CULTURE *Études*

## Transmission et reprise des entreprises culturelles : quels enjeux de politique publique ?

**Valérie Champetier**  
**Cédric Fischer**



2015-2

Ministère de la Culture  
et de la Communication

Département des études,  
de la prospective  
et des statistiques

# Transmission et reprise des entreprises culturelles : quels enjeux de politique publique ?

**Valérie Champetier\***  
**et Cédric Fischer\*\***

---

Comment les entreprises culturelles survivent-elles au départ de leur créateur ou de leur dirigeant ? Dans les secteurs culturels comme dans l'ensemble des secteurs économiques, la question de la transmission se pose le plus souvent au moment de la cessation d'activité du dirigeant. Rarement anticipée, peu préparée et souvent mal vécue, la transmission est pourtant essentielle à la préservation des emplois, des compétences et de la diversité du tissu entrepreneurial. Les repreneurs doivent faire face à des problèmes d'accès au financement et expriment un besoin d'accompagnement et de sensibilisation.

Selon le type d'activité, les différents secteurs culturels présentent toutefois des caractéristiques différentes face à la question de la transmission/reprise. Pour les activités proches de la création et de la production (galeries d'art ou production cinématographique par exemple), la reprise est assez rare et ce mode de création d'entreprise serait même à l'opposé de l'esprit de l'entrepreneur culturel qui se lance pour affirmer une vision artistique. Dans ces activités, les entreprises se structurent autour de la constitution d'un catalogue, cédé lors de la cessation d'activité.

Dans les activités proches de la diffusion et du commerce (librairies et théâtres privés par exemple), la crise économique de 2008 marque une rupture. En 2006, 60 % des créations se faisaient par reprise, contre 32 % en 2010. Deux principaux dispositifs d'aide spécifiques à la transmission/reprise existent depuis plus de vingt ans, signe que l'enjeu n'est pas nouveau pour ces secteurs – l'ADELC pour les librairies et l'ASTP pour les théâtres privés, répondent à un double objectif : maintenir la diversité en évitant une trop forte concentration d'une part, et permettre à des repreneurs, professionnels du secteur, de reprendre ces entreprises.

Dans les activités culturelles qui se situent entre création et commerce (architecture et production audiovisuelle par exemple), la faiblesse ou les difficultés de transmission/reprise illustrent un manque de structuration des entreprises du secteur. Depuis vingt ans, une partie des agences d'architecture se sont transformées pour se développer, exporter leur savoir-faire et mieux protéger juridiquement et socialement leurs équipes, une mutation vers le modèle de l'entreprise qui facilite aujourd'hui la vente et la transmission des agences. Mais l'accès des jeunes ne disposant pas de fonds propres à la reprise d'entreprise reste une difficulté. À l'instar du secteur de l'architecture il y a vingt ans, celui de la production audiovisuelle semble souffrir d'une trop grande atomisation des sociétés, qui freine leur capacité de développement et de conquête de marchés à l'international, et décourage la reprise de l'entreprise en cas de cessation d'activité.

---

\* Économiste, directrice de Think and Act, société d'études culturelles et médias.

\*\* Avocat au barreau de Paris, associé de FTMS & Associés.

Comment les entreprises culturelles survivent-elles au départ de leur créateur ou de leur dirigeant ? Au-delà des questions classiques liées à l'activité économique, les entreprises culturelles doivent faire face aujourd'hui au défi de leur transmission car nombre d'entre elles sont dirigées par des seniors nés entre 1945 et 1954 qui arrivent aujourd'hui à l'âge de la retraite. Beaucoup d'entreprises changent déjà de mains ou sont appelées à être cédées dans les années à venir. Or la transmission et la reprise sont des périodes de fragilité pour l'entreprise : mal appréhendées, elles peuvent conduire à la destruction d'emplois et de valeur ajoutée. À l'inverse, lorsqu'une société est bien transmise et reprise, elle se développe mieux qu'une entreprise créée *ex nihilo*, en termes d'emplois, de performances financières et d'innovation.

Le processus de transmission et de reprise diffère selon la taille de l'entreprise : alors que dans les grandes entreprises, le changement de dirigeant est une opération technique d'ajustement du portefeuille d'activités ou de gouvernance, dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les très petites entreprises (TPE), l'enjeu de la cession est déterminant. C'est particulièrement le cas pour les secteurs culturels marchands, en raison du grand nombre de petites et moyennes sociétés qui les composent, et pour lesquelles l'entreprise est identifiée à son créateur. En outre, c'est la pérennité du tissu entrepreneurial dans sa diversité qui est en jeu et, partant, un des vecteurs essentiels de la diversité culturelle.

Quelles sont alors les conditions et difficultés de la transmission pour les entreprises du secteur culturel marchand et en quoi diffèrent-elles des entreprises marchandes non culturelles ? Quels modes de soutien et quels dispositifs sectoriels spécifiques peuvent être mobilisés lors des cessions, reprises, transmissions et dans quelle mesure sont-ils utilisés par les entrepreneurs culturels ?

## Les sociétés du secteur culturel marchand face à la création par reprise : quelles spécificités ?

### La création par reprise d'entreprise est moins fréquente dans le secteur culturel qu'ailleurs

En 2012, les secteurs culturels marchands (Sources, définitions et méthodes, p. 15) comptent 326 000 entreprises, 308 000 salariés, réalisent un chiffre d'affaires global de 78 milliards d'euros et une valeur ajoutée de 31 milliards d'euros. Du fait de la taille modeste des sociétés, ces secteurs représentent 8,4 % des entreprises en France, mais 2,4 % des emplois et 2,0 % du chiffre d'affaires de l'ensemble de l'économie marchande.

Dans l'ensemble de l'économie, près de neuf entreprises créées sur dix (hors créations d'auto-entreprises), le sont *ex nihilo* (88 % en 2010), tandis que les créations d'entreprises par reprise représentent 12 % des créations (tableau 1). Dans les secteurs culturels, la création *ex nihilo* est légèrement plus fréquente : 92 % en 2010. La création par reprise est donc moins répandue dans les secteurs culturels marchands qu'ailleurs, mais cela peut cependant varier selon les secteurs. Ainsi, dans les activités culturelles commerciales, la création par reprise d'entreprise est beaucoup plus élevée que dans les autres secteurs culturels : elle est majoritaire en 2006 (62 %) et reste forte quatre ans plus tard, en 2010, même si elle baisse significativement (34 %). C'est toutefois une des caractéristiques communes à tous les secteurs commerciaux, et les entreprises commerciales culturelles (librairies, magasins de vidéos, exploitations cinématographiques) ne se distinguent pas à cet égard de l'ensemble des commerces, hôtels, restaurants et autres magasins, qui se créent eux aussi majoritairement par reprise. Hors commerces, les créations d'entreprises culturelles se font donc très majoritairement par création (94 %), aussi bien dans les secteurs de la création que dans ceux des industries culturelles.

**Tableau 1 – Répartition des créations nouvelles et par reprise, dans l'ensemble de l'économie et dans le secteur culturel marchand, 2006-2010**

|                                  | Créations d'entreprises |         | dont : nouvelles |         | dont : par reprise |        | % créations nouvelles |      | % créations par reprise |      |
|----------------------------------|-------------------------|---------|------------------|---------|--------------------|--------|-----------------------|------|-------------------------|------|
|                                  | 2006                    | 2010    | 2006             | 2010    | 2006               | 2010   | 2006                  | 2010 | 2006                    | 2010 |
| Ensemble des secteurs marchands  | 129 899                 | 117 529 | 111 844          | 103 744 | 18 055             | 13 785 | 86                    | 88   | 14                      | 12   |
| <i>Dont : culture*</i>           | 5 934                   | 4 795   | 5 311            | 4 423   | 623                | 372    | 90                    | 92   | 10                      | 8    |
| <i>Hors culture</i>              | 123 965                 | 112 734 | 106 533          | 99 321  | 17 432             | 13 413 | 86                    | 88   | 14                      | 12   |
| <b>Culture : segmentation 1*</b> |                         |         |                  |         |                    |        |                       |      |                         |      |
| Création artistique              |                         |         |                  |         |                    |        |                       |      |                         |      |
| et gestion du patrimoine         | 2 480                   | 2 310   | 2 397            | 2 182   | 83                 | 128    | 97                    | 94   | 3                       | 6    |
| Médias et industries culturelles | 2 719                   | 2 131   | 2 636            | 2 008   | 83                 | 123    | 97                    | 94   | 3                       | 6    |
| Commerces                        | 735                     | 354     | 278              | 233     | 457                | 121    | 38                    | 66   | 62                      | 34   |
| <b>Culture : segmentation 2*</b> |                         |         |                  |         |                    |        |                       |      |                         |      |
| Création                         | 2 275                   | 2 143   | 2 206            | 2 026   | 69                 | 117    | 97                    | 95   | 3                       | 5    |
| Édition, production              | 2 886                   | 2 267   | 2 798            | 2 135   | 88                 | 132    | 97                    | 94   | 3                       | 6    |
| Diffusion et commerce            | 773                     | 385     | 307              | 262     | 466                | 123    | 40                    | 68   | 60                      | 32   |

\* Voir encadré p. 15.

Lecture : 5 934 entreprises des secteurs culturels ont été créées en 2006. Parmi elles, 5 311 l'ont été *ex nihilo* et 623 par reprise d'entreprises existantes.

Source : Enquête SINE, 2006 et 2010, traitement DGE/Think and Act/DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2015

## Moins de créations en 2010 qu'en 2006, une baisse deux fois plus forte dans les secteurs culturels

Marquée par la crise économique de 2008, la période observée se caractérise par la baisse de créations d'entreprises dans l'ensemble des secteurs marchands (– 10 %). Le secteur culturel marchand est deux fois plus touché que les autres secteurs (– 19 %). C'est essentiellement le fait des entreprises liées au commerce et à la diffusion de la culture (vente et location de vidéos, de musique enregistrée, projection de films, papeteries, librairies), dont les créations diminuent de moitié, la baisse étant particulièrement importante pour les créations par reprise (– 74 %). Pour d'autres secteurs culturels liés à la création (design, architecture, spectacles, création artistique), les créations d'entreprises *ex nihilo* baissent moins (– 6 %) et les créations par reprise progressent même (+ 70 %).

## Le repreneur d'entreprise culturelle : plus souvent un homme, diplômé et disposant d'expérience dans le domaine

Dans le secteur culturel, le repreneur type est plus souvent un homme (72 %) que dans les autres secteurs marchands (64 %), même si la place des femmes est conséquente au sein des entreprises de création et production, où elles forment 40 % des repreneurs.

Âgé de 41 à 42 ans en moyenne, l'entrepreneur repreneur est plus âgé et légèrement plus diplômé dans les secteurs culturels que dans l'ensemble des secteurs marchands (48 % sont titulaires d'un diplôme au moins égal à un bac + 2 contre 37 % dans les autres secteurs marchands). Plus que dans les autres secteurs économiques, l'entrepreneur culturel reprend une entreprise qui correspond à son métier premier et dispose d'au moins trois ans d'expérience. Ses principales motivations à la reprise sont le désir d'indépendance pour plus de la moitié d'entre eux (53 %), l'opportunité d'une reprise (41 %) et la volonté d'affronter de nouveaux défis (34 %) mais aussi une volonté de sortir du chômage (23 %).

Conditions et difficultés des reprises d’entreprises

Les entreprises reprises dans les secteurs culturels sont en général de taille plus modeste que dans les secteurs non culturels. L’effectif salarial moyen des sociétés reprises est de 2,6 emplois en équivalent temps plein (ETP) contre 3,1 dans l’ensemble des secteurs marchands. Plus de 65 % des reprises dans le secteur culturel concernent des entreprises ne comptant aucun salarié, contre 54 % pour l’ensemble des secteurs marchands.

Les difficultés rencontrées par les porteurs de projet de reprise dans le secteur culturel ne diffèrent pas de celles de tout repreneur de secteur marchand et concernent l’obtention d’un financement et les démarches administratives. La structure du plan de financement – parts respectives des emprunts bancaires (42 %), ressources personnelles (54 %) et autres financements (3 %) est le même que dans les autres secteurs.

De façon générale, les repreneurs du secteur marchand, culturel ou non, déclarent majoritairement n’avoir bénéficié d’aucun dispositif de droit commun de soutien aux reprises. Seuls un tiers des repreneurs (tous secteurs confondus) ont perçu l’aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d’entreprise (ACCRE). Les dispositifs d’aides de BPI France ont bénéficié, selon les secteurs, à 6 % à 15 % des repreneurs. Les exonérations sont utilisées en moyenne par 5 % des repreneurs, tandis que toutes les autres aides sont encore plus faiblement sollicitées.

Une plus grande pérennité des entreprises culturelles et des emplois dans le cadre des reprises

Les enquêtes menées en 2009 et 2011 auprès des entreprises créées en 2006 permettent d’étudier la pérennité des entreprises et des emplois trois ans puis cinq ans après la création ou la reprise de l’entreprise. Le taux de survie des sociétés est plus élevé dans les secteurs culturels que dans les autres secteurs, que ce soit après trois ou après cinq ans d’activité (tableau 2).

Les sociétés reprises ont en général un taux de survie supérieur à celles créées *ex nihilo*. L’écart est particulièrement important pour les entreprises des secteurs culturels où les sociétés créées par reprise sont particulièrement pérennes (92 % contre 68 %). Encore faut-il légèrement relativiser la longévité des entreprises créées par reprise dans les secteurs commerciaux de la culture : leur taux de survie baisse fortement après cinq ans d’activité (78 %), ce qui n’est pas le cas pour celles des autres secteurs culturels, dont la longévité est plus solide (87 % à trois ans, 82 % à cinq ans).

Dans l’ensemble des secteurs économiques, la taille moyenne des entreprises reprises baisse entre 2006 et 2011, aussi bien en termes d’emploi salarié que non

Tableau 2 – Survie des entreprises créées en 2006

|                               | Ensemble des secteurs marchands |           |             | Dont :                   |           |             |                          |           |             |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------|-------------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------------|-----------|-------------|
|                               |                                 |           |             | Culture*                 |           |             | Hors culture             |           |             |
|                               | Dont :                          |           |             | Dont :                   |           |             | Dont :                   |           |             |
|                               | Créations d'entre-prises        | Nouvelles | Par reprise | Créations d'entre-prises | Nouvelles | Par reprise | Créations d'entre-prises | Nouvelles | Par reprise |
| Entreprises créées en 2006    | 129 899                         | 111 844   | 18 055      | 5 934                    | 5 311     | 623         | 123 965                  | 106 533   | 17 432      |
| Taux de survie à 3 ans (en %) | 67                              | 65        | 82          | 70                       | 68        | 92          | 67                       | 65        | 82          |
| Taux de survie à 5 ans (en %) | 53                              | 51        | 67          | 55                       | 52        | 78          | 53                       | 51        | 67          |

\* Voir encadré p. 15.  
Lecture : 5 934 entreprises des secteurs culturels ont été créées en 2006. Parmi elles, 70 % sont encore en activité en 2009, et 55 % deux ans plus tard.

Source : Enquête SINE, 2006 et 2010, traitement DGE/Think and Act/DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2015

salarié. Cette baisse est plus forte pour les sociétés reprises dans les secteurs culturels que dans celles des secteurs non culturels (– 31 % d'emplois contre – 13 %).

Les entreprises créées dans les secteurs culturels se distinguent donc des autres par leur mode de création (moins souvent par reprise et plus souvent par création), par le rythme de ces créations (particulièrement affectées par la crise économique, la baisse du nombre de créations a été deux fois plus importante que dans les autres secteurs entre 2006 et 2010, notamment pour les entreprises commerciales culturelles), par leur plus grande longévité (en particulier celles créées par reprise, et notamment dans les secteurs non commerciaux de la culture) et par le profil des repreneurs (plus souvent des hommes, diplômés et expérimentés). Les entreprises créées par reprise sont de plus petite taille que dans des secteurs non culturels, et cet écart s'accroît entre 2006 et 2011. En revanche, qu'elles soient culturelles ou non, l'accès au financement et les démarches administratives constituent les principales difficultés évoquées par les repreneurs, qui sollicitent faiblement les dispositifs d'aide, à l'exception de l'aide aux demandeurs d'emploi qu'est l'ACCRE.

## Conditions de reprise par secteur culturel

Des galeries d'art aux sociétés de production cinématographique, secteurs proches de la création, aux sociétés de production audiovisuelle, aux cabinets d'architecture et aux théâtres privés, secteurs proches de la production, en passant par les librairies ou l'exploitation des salles de cinéma, secteurs proches de la diffusion et du commerce, dans quelles conditions se font les reprises et quelles sont les difficultés rencontrées ? Quelle spécificité ou quelle similitude d'un domaine culturel à l'autre ? Quel recours aux modes de soutien de droit commun et aux modes de soutien spécifiques, lorsqu'ils existent ?

### Galeries d'art : catalogue, fonds de commerce, marque : cessions et transmissions séparées

Une galerie d'art contemporain accompagne des artistes, promeut et vend leurs œuvres sur le premier ou le second marché<sup>1</sup>. Elle peut également représenter et vendre des artistes qu'elle ne produit pas.

Ce secteur, qui recouvrait plus de 2 000 entités en 2012, se structure en trois grands types<sup>2</sup> :

- les galeries d'art contemporain émergentes, qui ont moins de dix ans d'existence et représentent 60 % du marché avec une activité principalement orientée sur le premier marché, un CA annuel moyen inférieur à 300 000 euros et moins de 0,5 salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ;
- les galeries d'art contemporain franciliennes d'importance économique limitée (entre dix et quinze ans d'existence) qui représentent 20 % des galeries, avec une activité uniquement sur le premier marché pour un CA annuel moyen d'environ 1 million d'euros et en moyenne un salarié en CDD ;
- les galeries franciliennes d'importance économique majeure (plus de quinze ans d'existence) qui constituent 20 % de l'ensemble des galeries, interviennent réguliè-

---

1. Le premier marché correspond à l'ensemble des œuvres vendues pour la première fois, souvent en galerie ou lors de foires d'art, et qui tombent ensuite dans le second marché lorsqu'elles seront revendues, la plupart du temps en maison de vente ou lors de ventes de gré à gré.

2. François ROUET, *les Galeries d'art contemporain en France en 2012*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, coll. « Culture études », 2013-2, 2013.



rement sur le second marché, avec une activité de production et de promotion très intense pour un CA annuel moyen supérieur à 1 million d'euros et en moyenne 4 salariés en CDI.

### **Conditions et enjeux de la transmission**

La question de la transmission se pose presque exclusivement au moment de la cessation d'activité du dirigeant qui intervient souvent bien après l'âge légal de la retraite. De l'avis général des galeristes rencontrés, le secteur connaît peu de transmissions et reprises, et chacune, familiale ou à un collaborateur, est un cas particulier. Il est tout de même possible d'identifier plusieurs grands types de transmissions :

- une transmission dite « patrimoniale », souvent au sein d'une famille. La galerie devient alors une entreprise de gestion d'un stock patrimonial qui se positionne principalement sur le second marché ;
- une transmission de type « cession de marque », un cas dans lequel la galerie est le plus souvent dissociée du stock ;
- une transmission « complète », qui peut être familiale ou à un collaborateur. Dans ce cadre, le galeriste cherche un successeur, l'associe en transférant progressivement son savoir-faire et des parts de la société. Cette transmission comprend le stock, la marque et les compétences.

D'après les témoignages recueillis au cours des entretiens, une galerie n'a pas forcément de valeur en soi en tant qu'entreprise. Elle est constituée d'éléments séparés qui présentent chacun des difficultés de valorisation, voire de capacité à se transmettre : catalogue, fonds de commerce, contrats de cession, etc. Le savoir-faire du galeriste est réputé personnel et non transmissible, les contrats avec les artistes sans valeur marchande, seul le nombre d'œuvres possédées par le galeriste comptant réellement. En outre, le catalogue d'œuvres serait complexe à estimer, en partie parce que sa valeur varie selon le type de cession envisagée (familiale, à un collaborateur ou à un repreneur externe) et que, selon l'ancienneté de la galerie, son coût peut devenir prohibitif pour le repreneur. Ainsi, les différents éléments constituant la galerie sont le plus souvent cédés séparément : le catalogue, le fonds de commerce qui dispose d'une valeur au regard de sa localisation (région, arrondissement dans les grandes villes) et la marque (difficile de connaître ce qu'elle vaut sans son fondateur).

Enfin, les modes de soutien de droit commun sont très peu connus des galeristes et aucun mode de soutien spécifique à la reprise n'existe.

En définitive, la transmission n'apparaît pas être un enjeu dans le secteur des galeries d'art contemporain, ni pour le dynamisme du secteur, ni en termes d'emplois. Cette forme de création d'entreprise serait presque antinomique avec le métier lui-même, dans la mesure où la volonté de devenir galeriste implique justement de vouloir affirmer un regard, sans se mettre dans les traces d'un galeriste précédent, si prestigieux soit-il.

### **Production cinématographique : difficile évaluation du patrimoine à transmettre, pour une multitude de petites structures**

En 2012, l'Insee comptabilise 2 300 sociétés de production de films de cinéma (code NAF 59.11C) pour un chiffre d'affaires de 1 356 millions d'euros et 3 900 personnes en équivalent temps plein<sup>3</sup>. La même année, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) dénombre 191 sociétés de production actives qui ont produit 209 films<sup>4</sup> ayant reçu l'agrément des investissements ou de production. Le rapprochement de ces données montre qu'un grand nombre de sociétés de production

3. Source : Insee, ESANE 2012.

4. Source : Bilan CNC année 2012.

cinématographique produisent de façon irrégulière et que chaque société produit peu de films.

Le secteur est structuré autour de quelques grands groupes indépendants ou liés à des diffuseurs et d'un grand nombre de petites à très petites sociétés. Les *majors* françaises sont des groupes intégrés positionnés sur chaque segment de la chaîne de valeur (Gaumont, Pathé, EuropaCorp, MK2, etc.). À côté de ces grands groupes, la majorité des sociétés de production de cinéma sont souvent de petites sociétés, composées d'un producteur et de quelques salariés, qui font appel à des intermittents quand une production se monte. Ces petites sociétés n'ont ni outil de production, ni fonds de commerce.

Peu de sociétés de production sont transmises ou reprises, à l'exception de sociétés appartenant aux groupes comme Gaumont, Pathé ou MK2, etc. Le plus souvent, les petites et moyennes sociétés ne se constituent pas selon une logique d'entreprise – un dirigeant met en œuvre une stratégie de création et de valorisation d'actifs et le développement de savoir-faire spécifiques – mais répondent au besoin d'un producteur à la recherche de fonds pour financer un projet de film, et soucieux de limiter ses frais généraux pour supporter les périodes d'inactivité et donc de faible revenu entre deux films. Quand un projet se monte, le producteur embauche des intermittents et fait appel au crédit bancaire pour financer la trésorerie du film.

### **Conditions et enjeux de la transmission**

Lorsque la question de la cessation d'activité du dirigeant se pose, la société est rarement en état d'être transmise. Pour le dirigeant cédant, l'enjeu est de céder dans les meilleures conditions son catalogue, lequel joue le rôle d'assurance-retraite. La question est alors celle de la valeur du catalogue, évaluée en particulier selon la part des droits que le producteur détient encore.

La question de la transmission des entreprises n'est pas un enjeu important dans ce secteur. En situation de cession pour transmission, la difficulté tient à l'éclatement des droits sur les films, à l'évaluation du catalogue et aux parts que détient encore le producteur. En effet, pour préfinancer leurs films, les producteurs préviennent des droits, provoquant un éclatement de ces derniers, qui constituent pourtant l'actif de la société. Il arrive que les dirigeants n'en possèdent plus qu'une part minoritaire.

Les dispositifs de soutien existants de droit commun sont peu connus et très peu utilisés.

### **La production télévisée : des structures jeunes encore peu concernées par les reprises d'activité**

La production audiovisuelle regroupe les sociétés qui produisent des programmes pour la télévision à l'exception de l'information ou du sport. Ce secteur est né dans les années 1970-1980 avec l'éclatement de l'ORTF et la naissance d'un secteur privé. Ces programmes se divisent en deux catégories :

- les programmes de stock qui peuvent être rediffusés et constituent une valeur patrimoniale pour leurs producteurs : fictions (unitaires ou séries), animation (unitaires ou séries) et documentaires ;
- les programmes de flux qui, *a priori*, n'ont pas de valeur en rediffusion : émissions de divertissement, jeux, etc.

En 2012, l'Insee dénombrait 3 750 unités légales (code NAF 59.11A<sup>5</sup>) dont 95 % comptaient moins de dix salariés, pour un total de 12 100 emplois en ETP. Les données du CNC, qui se concentrent sur la seule production de programmes de stock aidée, comptabilisent la même année 843 producteurs audiovisuels participant à la produc-

---

5. Source : Insee, ESANE 2012.

tion d'au moins une œuvre aidée par le CNC. Le secteur a une structure d'oligopole à frange : moins de 10 % des sociétés réalisent 50 % du temps total de programmes produit mais en quinze ans, le nombre de sociétés de production de stock audiovisuel a presque doublé : il est passé de 497 à 843.

Le secteur de la production audiovisuelle se structure en quatre grandes familles de producteurs dont seules les deux dernières sont dans le champ de notre étude :

- les groupes ou sociétés de production étrangères ou filiales de sociétés étrangères opérant en France ou sociétés françaises rachetées par des groupes étrangers comme Endemol, Sony Pictures ou Zodiak Media ;
- les producteurs dits « dépendants » appartenant à des groupes audiovisuels comme TF1, Lagardère ou Métropole Télévision ;
- les 11 groupes indépendants français n'appartenant pas à un diffuseur comme Elephant, Gaumont ou Tetra Media, etc. ;
- les sociétés de production indépendantes et non liées à un groupe, qui constituent la grande majorité des producteurs.

### **Conditions et enjeux de la transmission**

L'approche de l'âge de la cessation d'activité du dirigeant est la principale raison de transmission. La difficulté tient au peu d'actifs à transmettre dans une société de production.

Si certains producteurs se posent la question de la transmission à l'approche de l'âge de la retraite, cela reste assez rare. En général, leur préoccupation principale est de vendre le mieux possible leur catalogue, les séries ou les formats qu'ils possèdent plutôt que de transmettre l'entreprise.

La particularité de ce secteur tient à sa jeunesse. Né dans les années 1980 avec le développement de l'audiovisuel, la plupart des entreprises ne sont donc pas encore en situation de cession d'activité. Cependant, le sujet devrait se poser prochainement pour quelques sociétés de production de fiction nées dans les années 1980 dont les fondateurs arrivent à l'âge de la retraite. Selon une comptabilisation rapide de l'Union syndicale de la production audiovisuelle (USPA), le nombre s'élèverait à une dizaine de producteurs dans les années à venir.

En outre, la question de la transmission est corrélée à celle de la structuration des entreprises. Avec la réduction des marges de production, la concurrence des nouveaux médias, la pression sur les prix et la faiblesse de l'exportation française, les producteurs se rendent compte qu'ils doivent partager les coûts de structure et mutualiser des compétences périphériques au métier, d'où un adossement à des groupes. La plupart des reprises sont le fait de groupes audiovisuels comme Lagardère ou AB Group, et de certains groupes indépendants de taille conséquente, voire de groupes extérieurs au secteur comme Fimalac. Ce mouvement de concentration est perçu positivement par une partie des représentants du secteur.

### **Cabinets d'architecture : évolution d'un secteur autrefois libéral vers une logique de sociétés, plus facilement transmissibles**

La profession d'architecte est une profession réglementée. Au regard des obligations inscrites dans la loi n° 77-32 du 3 janvier 1977 relative à l'architecture, l'activité de conception d'un projet d'architecture et de dépôt d'un permis de construire pour toute surface publique et toute surface privée supérieure à 170 m<sup>2</sup> lui est réservée. À la différence des autres secteurs culturels marchands présentés ici, l'architecture ne rentre pas dans le champ de l'exception culturelle : le secteur n'a pas de dispositifs de soutien spécifiques ou automatiques et il n'est pas exclu du mandat de négociations commerciales avec l'Organisation mondiale du commerce.

Fin 2013, la France comptait plus de 33 000 unités légales, salariant 32 600 équivalents temps plein. Le chiffre d'affaires hors taxes du secteur s'élève à 6,3 milliards d'euros.

La particularité de l'architecture quant à la transmission ou à la reprise des entreprises tient aux modalités d'exercice de la profession, qui ont beaucoup évolué en trente ans : majoritairement exercée en profession libérale en 1983 (83 %), elle l'est beaucoup moins aujourd'hui (53 %<sup>6</sup>) et les architectes exercent aujourd'hui de plus en plus en société. À l'inverse, sur la même période, la part des architectes associés est passée de 5 % en 1983 à 35 % en 2011. En 2013, plus de 9 000 sociétés d'architecture sont inscrites à l'Ordre contre 700 en 1983.

### *Conditions et enjeux de la transmission*

La question de la transmission ne fait pas partie des problèmes identifiés par les instances professionnelles. En l'absence de statistiques sur le nombre ou les conditions des transmissions ou reprises, le conseil de l'Ordre des architectes réalise des sondages périodiques auprès des architectes sur les pratiques de leur profession et notamment sur la cessation d'activité. La question de la cession et transmission se pose principalement lors de l'arrêt d'activité de l'architecte, au moment du départ en retraite, souvent très tardivement. Plus redoutée qu'attendue, l'échéance est peu préparée et anticipée.

Le scénario idéal de transmission consiste à céder son agence à un jeune confrère, salarié ou collaborateur libéral, qui prend progressivement le relais sur le plan des responsabilités et des tâches assumées et sur celui des relations avec les maîtres d'ouvrage. Aujourd'hui, 35 % des architectes se disent prêts à céder leur agence, alors que la plupart ne pensaient même pas que celle-ci pouvait avoir une valeur quelques années auparavant.

La valeur d'une société d'architecture dans une transmission ou reprise s'évalue selon plusieurs critères : la clientèle, la marque, la réputation, le carnet de commandes, les contrats en cours qu'il s'agit d'évaluer précisément au moment de l'association ou de la cession. Le conseil de l'Ordre souligne la difficulté de cette valorisation et la nécessité d'aider les architectes dans cette étape importante. C'est dans ce cadre que le conseil de l'Ordre propose différents outils d'information et de conseil pour la cession et la reprise des agences. Deux sujets sont principalement traités :

- l'évaluation financière d'une agence, en particulier l'estimation des valeurs incorporelles (clientèle, contrats détenus et futurs, marque, etc.) ;
- le soutien à la reprise d'agence par de jeunes architectes à travers différentes modalités d'acquisition en plusieurs étapes, et la sensibilisation de l'ensemble des architectes à l'idée qu'il est plus facile de transmettre son agence à un collaborateur maîtrisant déjà le contexte de l'agence, donc à un associé ou à un salarié.

Des raisons d'ordre réglementaire, économique, social et culturel expliquent cette transformation. Pour une meilleure couverture juridique et sociale, et pour être plus compétitive face à la concurrence internationale, l'architecture est passée d'un modèle d'activité reposant sur un architecte-artiste isolé secondé par des collaborateurs intermittents, à un secteur constitué d'un nombre croissant de sociétés d'architecture, structurées en entreprises ouvertes à des métiers complémentaires de l'architecture, disposant d'un savoir-faire spécifique, s'exportant à l'étranger. Ces sociétés sont devenues intéressantes à transmettre ou à reprendre.

Enfin, l'évolution de la formation des architectes au sein des écoles nationales supérieures d'architecture et un changement de génération semblent avoir eu raison

---

6. <http://www.architectes.org/connaître-l-ordre/les-chiffres-de-la-profession/observatoire-de-la-profession-2013/>

de la forte culture individualiste, celle de l'*intuitu personae*, qui était la culture héritée de la tradition des beaux-arts, pour aller désormais vers la construction de marques. Individuellement, certains architectes connaissent et utilisent les dispositifs d'aide à la reprise de droit commun. Le secteur ne dispose pas de dispositif d'aides spécifiques, à l'exception des conseils prodigués dans les guides du conseil de l'Ordre.

### **Le théâtre privé : des prix de vente en forte hausse qui font obstacle aux transmissions, en dépit des dispositifs de soutien existants**

En France, le secteur du théâtre se divise en trois types de structures :

- le théâtre subventionné, dans toutes ses déclinaisons, fortement représenté en région (théâtres de ville, centres nationaux d'art dramatique et scènes nationales et quatre théâtres nationaux) ;
- les théâtres privés (presque tous parisiens), adhérant au Syndicat national des directeurs et tourneurs du théâtre privé (SNDTP) et se reconnaissant dans sa charte. Ce sont des lieux de création, de promotion et de diffusion d'œuvres originales reposant sur l'engagement de fonds privés et ayant à leur tête un entrepreneur de spectacles, impliqué dans la création, les risques de production et de diffusion des œuvres ;
- les théâtres privés (cafés-théâtres, petits théâtres) qui n'adhèrent pas à la charte du théâtre privé telle qu'elle est définie par le SNDTP.

Le champ de cette étude est celui des théâtres privés adhérant au SNDTP et à ce titre soutenus par l'Association pour le soutien du théâtre privé (ASTP), une association fondée en 1964, qui perçoit et distribue la taxe affectée sur les spectacles d'art dramatique, lyrique ou chorégraphique. Tous ces théâtres, au nombre de 51, sont implantés à Paris, exceptés un à Lyon et un autre à Bordeaux. En 2013, ils ont généré 96 millions d'euros de recettes brutes pour plus de 16 000 représentations, 3 millions d'entrées et un prix moyen de la place à 32 euros<sup>7</sup>.

Les murs des théâtres appartiennent rarement aux propriétaires des fonds de commerce mais sont le plus souvent détenus par des personnes privées, des compagnies d'assurances ou des banques. Ce sont les fonds de commerce exerçant l'activité de production et diffusion de spectacles vivants qui sont sujets à des reprises. L'une des particularités du secteur, à la différence de celui de la librairie, est la protection dont bénéficie le lieu quant à la préservation de la nature de son activité. En effet, l'article 3 de la loi n° 99-198 du 18 mars 1999 relative aux spectacles stipule « qu'aucune salle de spectacles publics spécialement aménagée de façon permanente pour y donner des concerts, des spectacles de variétés ou des représentations d'art dramatique, lyrique ou chorégraphique ne peut recevoir une autre affectation ni être démolie sans que le propriétaire ou l'utilisateur ait obtenu l'autorisation du ministre chargé de la Culture ».

La question de la transmission ou reprise d'un théâtre ne se pose qu'au moment de la cessation d'activité du directeur de théâtre et l'opération n'est, en général, pas préparée.

Dans ce secteur, la difficulté tient moins à l'évaluation du fonds de commerce qu'à la capacité des repreneurs issus du théâtre à mobiliser des financements. L'ASTP soutient financièrement les repreneurs au moyen de fonds publics. Son soutien se fonde sur le principe selon lequel, pour conserver l'indépendance de création et de programmation, ces lieux doivent être dirigés par des hommes ou femmes de théâtre disposant d'une compétence entrepreneuriale. Ils disposent en revanche rarement de fonds propres ou de crédits bancaires suffisants et doivent être soutenus financièrement dans l'opération de reprise. Depuis 1964, l'État soutient de fait le théâtre privé face au constat de la difficulté d'assurer son indépendance économique.

---

7. Source : Rapport d'activité 2013, ASTP.

### Conditions et enjeux de la transmission

La reprise des théâtres par des professionnels du secteur est rendue encore plus problématique aujourd'hui en raison d'une forte hausse des prix des fonds de commerce : l'offre de lieux est limitée et la demande augmente. Des investisseurs financiers pénètrent ainsi dans le secteur, en capital ou en partenariat, comme Ventesprivees.com, Lagardère ou Fimalac.

La valorisation du fonds de commerce exploitant le théâtre se calcule selon sa jauge, son enseigne, son quartier, sa renommée. Le prix de vente s'établit assez simplement au regard du nombre de fauteuils (toute jauge, quartier et autres critères confondus) multiplié par son prix de vente. Cette valeur varie ensuite selon l'état de conservation du théâtre (les travaux de rénovation sont souvent à la charge de l'exploitant et non du propriétaire des murs), le quartier, la notoriété.

### Dispositifs en vigueur

Le dispositif d'aide à la reprise permettant à l'ASTP de compléter le plan de financement d'un professionnel souhaitant reprendre l'exploitation d'un théâtre<sup>8</sup> existe depuis plus de vingt ans. Ce fonds prend la forme d'une aide financière, consentie sous la forme d'un prêt sans intérêt, remboursable dans un délai maximum de cinq ans. Elle est calculée en pourcentage du montant total de l'opération financière et soumise, dans son principe comme dans son montant, au vote du conseil d'administration de l'ASTP. 1,5 million d'euros sont disponibles aujourd'hui et 1 million d'euros ont été prêtés. L'ASTP n'intervient pas dans le choix du repreneur, ni ne procure un accompagnement dans l'opération de reprise.

La principale difficulté tient à la relative faiblesse de l'enveloppe dont dispose aujourd'hui l'ASTP au regard de la flambée des prix de l'immobilier. Quelques années auparavant, l'ASTP pouvait apporter entre 30 % et 40 % du prix d'acquisition, mais les prix ayant presque doublé en dix ans, l'aide à la reprise ne permet plus de peser dans le plan de financement du repreneur, même si elle peut avoir un effet de levier.

Considérant que son dispositif perdait en efficacité, l'ASTP a conclu un accord avec l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC<sup>9</sup>) pour dédier un fonds de garantie aux théâtres privés. L'objet est d'apporter un soutien renforcé au financement de ces opérations de transmission sous forme de garantie bancaire qui peut atteindre 70 % pour les crédits n'excédant pas 1,64 million d'euros. Au-delà et dans la limite de 2,3 millions euros par emprunteur, le taux de garantie sera compris entre 50 et 70 %.

Les dispositifs de droit commun, en revanche, sont moins connus.

### L'exploitation cinématographique : probable concentration du secteur, du fait des rachats par des grands groupes

L'exploitation cinématographique assure la diffusion des films auprès du grand public dans les salles de cinéma. En 2012, l'Insee dénombre plus de 1 000 unités légales dans le code NAF 59.14Z « Projections de films cinématographique ». La même année, le CNC comptabilise 5 500 salles de cinéma regroupées dans plus de 2 000 établissements couvrant l'ensemble du territoire français. Le chiffre d'affaires du secteur s'élève à 1 355 millions d'euros, et l'emploi à près de 7 000 ETP.

---

8. <http://www.astp.asso.fr/nav:aides:dispositif-particulier>

9. Créé en 1983, l'IFCIC est un établissement de crédit agréé qui a reçu mission du ministère chargé de la Culture et du ministère chargé de l'Économie et des Finances de contribuer au développement, en France, des industries culturelles, en facilitant l'accès au financement bancaire de ces entreprises.

Le secteur de l'exploitation cinématographique se structure en cinq types d'établissements :

- les grands établissements qui appartiennent à une dizaine de groupes (Gaumont, CGR, Lemoine, Pathé, CAP, etc.) qui peuvent être ou non propriétaires de l'immobilier et du foncier (les murs et les terrains) ;
- les gros indépendants, qui se sont souvent constitués par transmission familiale et sont très liés à la personne qui a fondé ou repris l'affaire. Majoritairement implantés en région, ils sont propriétaires de 30 à 70 écrans en moyenne (quatre à cinq multiplexes et un ou deux cinémas indépendants complémentaires), propriétaires de l'immobilier et du foncier et ont quelques salariés ;
- les artisans exploitant très peu de sites (quatre salles dans une ville de 15 000 habitants ou un multiplexe de huit salles dans une ville plus importante, ou encore deux sites dans deux villes proches). La taille de l'entreprise est très réduite et compte souvent seulement deux collaborateurs en plus de l'exploitant. De la caisse à la projection, l'exploitant remplit tous les rôles. Dans cette catégorie, les transmissions sont souvent familiales ;
- les entreprises multiformes, nées de la crise de l'exploitation dans les années 1980 qui a vu les collectivités locales racheter massivement les établissements. Elles concernent les entrepreneurs qui exploitent des lieux dont ils n'ont ni la propriété foncière, ni celle du fonds de commerce. Ce sont des opérateurs de service travaillant sur le mode de la délégation de service public pour des périodes allant de 3 à 25 ans. Une société peut exploiter plusieurs délégations de service public et avoir des salles en propriété directe ;
- enfin un dernier modèle qui est la mise en régie ou en association d'un ou de plusieurs établissements appartenant à une municipalité.

Les entreprises concernées par la transmission sont les gros indépendants, les artisans et les sociétés multiformes qui représentent environ 1 800 établissements regroupés dans près de 800 unités légales.

### **Conditions et enjeux de la transmission**

Rarement anticipée, un exploitant ne se pose généralement la question de la transmission et de la reprise qu'au moment de la cessation de son activité qui intervient souvent bien après l'âge de la retraite. Jusque récemment, les transmissions et reprises se faisaient sans poser de problème. Le coût de la reprise n'était pas excessif et même avec un prêt bancaire, la rémunération de l'activité permettait de couvrir la dette.

La difficulté actuelle du secteur de l'exploitation cinématographique tient à la conjonction de plusieurs phénomènes : le nombre important d'exploitants en âge de cesser leur activité, la détérioration de la rentabilité de l'activité due à une augmentation conjoncturelle des coûts (des loyers : + 45 % en dix ans, d'investissement pour les équipements numériques, de mise en conformité avec la réglementation relative à la sécurité et à l'accessibilité des lieux publics), alors que les prix de vente des billets restent stables. Les obstacles à la transmission font apparaître un double enjeu de politique culturelle :

- d'abord celui de l'éventuelle réduction de la diversité de programmation dans les salles. La concentration de l'offre serait renforcée si les établissements de petites et moyennes tailles n'étaient repris que par des grands réseaux ;
- ensuite celui du renouvellement des professionnels. Si des jeunes professionnels ne peuvent pas se positionner comme repreneurs d'établissements par manque de financement, le renouvellement des forces vives du secteur est menacé.

La valorisation du fonds de commerce est assez simple : un établissement ou une salle se valorise à sa jauge (nombre de sièges), à l'état de son équipement de projection et d'accueil du public et à sa localisation. Les prix, actuellement en hausse en raison d'un mouvement de concentration, rendent plus difficile le financement de la reprise

pour des repreneurs ne disposant pas de fonds propres, principalement des jeunes ou nouveaux entrants dans le secteur ou des petits indépendants.

La difficulté est celle de l'accès à des crédits bancaires et à des délais de remboursement adaptés qui n'entravent pas la capacité d'investissement dans le développement de l'activité. De son côté, la Banque publique d'investissement (BPI) se positionne sur des reprises de réseaux plus importants, pas nécessairement en situation de transmission ou reprise, comme dans le cas de son investissement dans Cap Cinéma.

Les exploitants connaissent peu les dispositifs d'aide de droit commun. Aucun dispositif spécifique n'existe par ailleurs aujourd'hui mais une réflexion est en cours au sein de la Fédération nationale des cinémas français (FNCF, union de syndicats professionnels de propriétaires et exploitants de salles de cinéma) pour favoriser la mise en place d'outils facilitant et incitant à la reprise à travers un soutien au financement et un accompagnement. Il pourrait s'agir d'un meilleur accès au crédit bancaire ou d'une forme de parrainage avec la création d'un groupe d'investisseurs internes au secteur à même d'inciter et d'accompagner des repreneurs.

### **Librairies : des transmissions et reprises aidées par différents fonds de soutien**

La vente au détail de livres se divise en cinq principaux circuits :

- les librairies, tous réseaux confondus (22 % de parts de marché en 2013) : grandes librairies et librairies spécialisées (18 %) et maisons de la presse, kiosques et gares (4 %) ;
- la grande distribution spécialisée en produits culturels et multimédias (GSS) (22 %) ;
- la grande distribution alimentaire où le livre n'est pas l'activité principale (20 %) ;
- les ventes par l'internet : 18 % ;
- les ventes par correspondance, courrage et clubs (14 %).

Les librairies examinées ici sont celles dites indépendantes et de création. Sur les plus de 20 000 lieux vendant des livres en France, on compte environ 3 500 à 4 500 magasins vendant des livres neufs à titre principal, dont un peu plus de 500 sont labellisées « librairies indépendantes de référence ». Le nombre d'emplois total du secteur librairie est d'environ 14 000 salariés.

La loi du 10 août 1981 relative au prix du livre et instituant un prix unique du livre quel que soit le lieu d'achat a permis de maintenir un secteur de la librairie indépendante diversifié. Elle est à l'origine d'une génération de nouveaux libraires, créateurs de librairies indépendantes au début des années 1980. Âgés de 35 à 40 ans à l'époque, ils atteignent aujourd'hui l'âge légal de la retraite.

### **Conditions et enjeux de la transmission**

La difficulté de la transmission ou reprise est structurelle dans ce secteur. Si le départ massif à la retraite d'une génération de libraires militants, la migration des ventes sur l'internet et la concurrence des écrans rendent aujourd'hui la transmission des librairies indépendantes plus problématique, celle-ci a toujours été difficile en raison de la faible rentabilité économique de l'activité.

S'il veut privilégier l'indépendance de sa librairie, même après son départ, le cédant doit faire une concession sur le prix de cession et sur les modalités de remboursement. Le repreneur, de son côté, est contraint de contracter un prêt important et de s'engager sur une longue durée de remboursement. Le manque de fonds propres et l'accès au financement sont les problèmes principaux des repreneurs potentiels.

La majorité des repreneurs ne sont pas des libraires parce que la reprise par des salariés est peu répandue. Ce déficit d'esprit d'entreprise a été identifié dans ce secteur et a conduit à la mise en place de formations pour la reprise de librairie.

La question de la transmission se pose principalement au moment du départ à la retraite du libraire mais aussi, de façon plus récente, avec le souhait de changer d'activité du fait de la faible rentabilité du secteur.



La reprise d'une librairie peut se faire par le rachat de la société existante ou par le seul rachat du fonds de commerce. Le premier modèle est le plus courant : le repreneur devient, à travers une personne morale, le propriétaire du fonds de commerce, du stock, de l'actif et du passif de la société d'exploitation. Le nouveau propriétaire peut profiter de toutes les opportunités commerciales et des partenariats antérieurs de la librairie, en l'absence de rupture juridique de l'exploitation de la librairie.

L'actif et le passif sont valorisés et portent à débat entre le cédant et le repreneur. Sur les actifs, plusieurs éléments sont à valoriser : le fonds de commerce, dont la valeur est en décroissance (il représentait 35 % du chiffre d'affaires entre 1995 et seulement 25 % en 2013<sup>10</sup>), le stock, lui aussi sujet au vieillissement et en perte de valeur. La trésorerie reprise, les créances des clients et le droit au bail font également partie de la valeur de l'entreprise.

### *Dispositifs en vigueur*

Le soutien à la librairie indépendante existe depuis plus de vingt-cinq ans, mis en place dès 1988 par l'Association pour le développement de la librairie de création (ADELC). Cette association est née d'une initiative d'éditeurs souhaitant préserver un réseau indépendant de librairies de qualité face au développement des grandes surfaces culturelles. L'ADELC soutient les libraires en entrant en investisseur au capital de la librairie à hauteur de 5 % sur tous types de besoin (travaux, achats de stock, etc.), même si les dossiers de reprise ont augmenté au cours des dernières années. Les remboursements sont aménagés sur une durée de remboursement comprise entre cinq et huit ans, voire jusqu'à douze ans, pour permettre au libraire d'investir. Quand le remboursement est effectué, le libraire peut ou non racheter ses parts à l'association. La demande de l'aide à la reprise se fait sur papier libre : le libraire y présente ses prévisionnels, ses projets commerciaux avec son propre style et ses arguments. L'ADELC dispose d'un fonds disponible qui lui a été confié en 2008, doté une première fois par le ministère de la Culture et de la Communication à hauteur de 3 millions d'euros. Le fonds a été renforcé en 2013 à hauteur de 4 millions pris sur le budget du Centre national du livre (CNL). Au 31 décembre 2013, le fonds a été utilisé à hauteur de 4,8 millions d'euros. Il est donc en tout doté de 7 millions d'euros. Ce fonds a servi à 118 aides à la transmission depuis la création de l'ADELC. L'IFCIC intervient également aux côtés de l'ADELC.

Le Centre national du livre dispose, depuis 2010, d'un fonds spécifique, « Subventions pour la création, le développement ou la reprise de librairie », doté de 6 millions d'euros par le ministère de la Culture et de la Communication, qui peut intervenir pour la reprise de librairies indépendantes. À la différence de l'ADELC, le CNL n'entre pas au capital mais émet un avis qualitatif sur le projet de reprise et peut intervenir sur le choix du repreneur et l'estimation du prix de la librairie. L'IFCIC, l'ADELC et le CNL interviennent de façon concertée sur les dossiers de reprise.

---

10. Source : entretien ADELIC, 2014.

### L'enquête Système d'information des nouvelles entreprises (SINE)

Le dispositif d'enquête Système d'information des nouvelles entreprises (SINE) de l'Insee suit pendant cinq ans une génération d'entreprises créées une année donnée, sur la base d'un questionnaire destiné à connaître le profil de l'entreprise et du repreneur, les modalités de financement du projet de création, les difficultés rencontrées, les aides sollicitées et le développement au cours des années suivant la création.

Les statistiques sont produites à partir d'un échantillon de 56 000 entreprises créées et enquêtées en 2006 puis réinterrogées en septembre 2009 et en septembre 2011, et d'un échantillon d'entreprises enquêtées pour la première fois en 2010 et actives au 30 septembre 2010. Il est représentatif de l'ensemble des activités marchandes, hors activités agricoles, et couvre la France métropolitaine et les départements d'outre-mer. Depuis 2010, le dispositif SINE comporte deux volets : une enquête sur les créations d'auto-entreprises et une enquête sur les créations classiques. Seul le second volet a été exploité puisqu'il permet, à l'inverse du premier, de distinguer les créations d'entreprises nouvelles des créations d'entreprises par reprise.

### Les entreprises des « secteurs culturels » : définition

Le champ statistique de la culture sur lequel se fonde l'analyse s'appuie sur une définition harmonisée des secteurs culturels, décidée en 2009 de façon conjointe par les différents services statistiques européens de la culture, sous l'égide d'Eurostat, l'Office statistique de l'Union européenne\*. Il est défini en référence à la nomenclature des activités économiques dans la communauté européenne (NACE), par la sélection de 34 codes parmi les 732 qui composent la déclinaison française de la NACE à son niveau le plus désagregé, la NAF (voir tableau 3).

Le nombre d'observations dans chaque domaine culturel ou code NAF étant restreint, il a été nécessaire de regrouper les secteurs par agrégats. Plusieurs types de segmentations ont été construits pour appréhender de manière la plus fine possible les différences et similitudes pouvant apparaître entre les secteurs culturels marchands.

Une première segmentation sépare les secteurs culturels selon la nature reproductible ou non des biens qu'ils produisent. Elle recoupe les nomenclatures traditionnellement utilisées dans les publications du ministère :

- l'agrégat « création artistique et gestion du patrimoine » correspond à la création, la production et la diffusion d'œuvres uniques non reproductibles. Il regroupe : architecture, arts visuels, spectacle vivant, éducation, patrimoine ;
- l'agrégat « médias et industries culturelles » correspond à la production et à la diffusion d'œuvres reproductibles. Il regroupe : audiovisuel/multimédia, livre et presse, agences de publicité ;
- l'agrégat « commerce » a été séparé des autres du fait des spécificités de ces secteurs en ce qui concerne les comportements de création et de reprise d'entreprises. Il regroupe : commerce de détail et location des biens culturels.

Une seconde segmentation sépare les secteurs selon leur position dans la chaîne de valeur. Trois agrégats sont définis : création, production et édition, diffusion et commerce. Cette segmentation se distingue de la première par une affectation de certains secteurs traditionnellement affectés à la création (gestion des salles de spectacles), à l'audiovisuel (distribution, projection de films, édition de chaînes télé) ou au patrimoine (gestion des établissements), vers la catégorie qui rassemble ici tout ce qui permet de transmettre la création ou la production vers les utilisateurs (tableau 3).

---

\* Valérie DEROIN, *Approche statistique européenne de la culture*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, coll. « Culture études », 2011-8, décembre 2011.

**Tableau 3 – Classement des activités culturelles selon différentes segmentations**

| Activités culturelles (codes NAF)   | 1 <sup>re</sup> segmentation                 |                                  |           | 2 <sup>de</sup> segmentation |                     |                       |
|---|--|----------------------------------|-----------|------------------------------|---------------------|-----------------------|
|   | Création artistique et gestion du patrimoine | Médias et industries culturelles | Commerces | Création                     | Édition, production | Diffusion et commerce |
| <b>Commerce</b>   |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 47.61Z – Commerce de détail de livres en magasin spécialisé                                   |  |                                  | ●         |                              |                     | ●                     |
| 47.62Z – Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé                    |  |                                  | ●         |                              |                     | ●                     |
| 47.63Z – Commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéos en magasin spécialisé        |  |                                  | ●         |                              |                     | ●                     |
| 77.22Z – Location de vidéocassettes et disques vidéo  |  |                                  | ●         |                              |                     | ●                     |
| <b>Livre et presse</b>  |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 58.11Z – Édition de livres  |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 58.13Z – Édition de journaux  |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 58.14Z – Édition de revues et périodiques   |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 63.91Z – Activités des agences de presse  |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 74.30Z – Traduction et interprétation   |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| <b>Audiovisuel</b>  |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 58.21Z – Édition de jeux électroniques  |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 59.11A – Production de films et de programmes pour la télévision                              |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 59.11B – Production de films institutionnels et publicitaires                                 |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 59.11C – Production de films pour le cinéma   |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 59.12Z – Postproduction de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 59.13A – Distribution de films cinématographiques   |  | ●                                |           |                              |                     | ●                     |
| 59.13B – Édition et distribution vidéo  |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 59.14Z – Projection de films cinématographiques   |  | ●                                |           |                              |                     | ●                     |
| 59.20Z – Enregistrement sonore et édition musicale  |  | ●                                |           |                              |                     | ●                     |
| 60.10Z – Édition et diffusion de programmes radiophoniques                                    |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| 60.20A – Édition de chaînes généralistes  |  | ●                                |           |                              |                     | ●                     |
| 60.20B – Édition de chaînes thématiques   |  | ●                                |           |                              |                     | ●                     |
| <b>Architecture</b>   |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 71.11Z – Activités d'architecture   | ●  |                                  |           | ●                            |                     |                       |
| <b>Publicité</b>  |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 73.11Z – Activités des agences de publicité   |  | ●                                |           |                              | ●                   |                       |
| <b>Éducation</b>  |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 85.52Z – Enseignement culturels   | ●  |                                  |           | ●                            |                     |                       |
| <b>Arts visuels</b>   |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 74.10Z – Activités spécialisées de design   | ●  |                                  |           | ●                            |                     |                       |
| 74.20Z – Activités photographiques  | ●  |                                  |           | ●                            |                     |                       |
| 90.03A – Création artistique relevant des arts plastiques                                     | ●  |                                  |           | ●                            |                     |                       |
| 90.03B – Autre création artistique  | ●  |                                  |           | ●                            |                     |                       |
| <b>Spectacle vivant</b>   |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 90.01Z – Arts du spectacle vivant   | ●  |                                  |           | ●                            |                     |                       |
| 90.02Z – Activités de soutien au spectacle vivant   | ●  |                                  |           |                              | ●                   |                       |
| 90.04Z – Gestion de salles de spectacles  | ●  |                                  |           |                              |                     | ●                     |
| <b>Gestion du patrimoine</b>  |  |                                  |           |                              |                     |                       |
| 91.01Z – Gestion des bibliothèques et des archives  | ●  |                                  |           |                              |                     | ●                     |
| 91.02Z – Gestion des musées   | ●  |                                  |           |                              |                     | ●                     |
| 91.03Z – Gestion des sites et monuments historiques et attractions touristiques similaires    | ●  |                                  |           |                              |                     | ●                     |

Source : Think and Act/DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2015

## Des entretiens pour affiner l'analyse par secteur

À l'analyse statistique à partir de l'enquête SINE s'ajoute une analyse qualitative par entretiens (30) menés auprès d'experts de la transmission-reprise tous secteurs confondus et auprès de syndicats professionnels, institutions bancaires, directions ministérielles dans sept secteurs culturels.

Les entretiens concernent des reprises d'entreprises positionnées aux différents maillons de la chaîne de valeur : galeries d'art, production cinématographique, architecture, production audiovisuelle, théâtre privé, exploitation cinématographique et librairie. Dans la segmentation par code d'activité (NAF), on peut trouver des entreprises du théâtre privé dans deux codes NAF : activités de soutien au spectacle vivant (90.02Z) et gestion de salles de spectacles (90.04Z), affectée l'une dans la production, l'autre dans la diffusion, dans la segmentation d'activités élaborée ici pour l'analyse.

Vingt-sept personnes ont été rencontrées :

- six experts de la reprise par transmission intervenant au sein du ministère de l'Économie et des Finances, Chambre de commerce et d'industrie, institutions financières spécialisées (BPI France et l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles), association spécialisée dans la reprise des entreprises (cédants et repreneurs d'affaires : CRA) ;
- vingt et un intervenants des sept secteurs étudiés, soit trois entretiens par secteur : directions ministérielles, syndicats et associations professionnels, Mission cinéma, établissements publics.

Les entretiens qualitatifs d'une durée d'une heure minimum portaient sur les thèmes suivants : organisation et réglementation du secteur, enjeux de la reprise par transmission des entreprises, motivations de ces opérations, profils des cédants et des repreneurs, conditions et difficultés des reprises par transmissions, spécificité du secteur impactant sur ces opérations, dispositifs d'aide de droit commun utilisés et dispositifs particuliers au secteur si existant, évolutions souhaitées.

---

### **The Transfer and Acquisition of Cultural Businesses: Public Policy Issues**

*How do cultural businesses survive when their original creator or manager leaves? Just as in other economic sectors, in the cultural sectors the issue of transferral is usually only dealt with at the point where the manager quits their role. Transfers are rarely anticipated, ill prepared-for and often poorly handled, yet they are essential to the preservation of employment and the survival of the fabric of the business. Buyers must deal with the problems of accessing finance and express the need for support and information.*

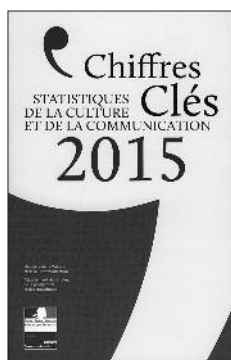
*Depending on business type, the various cultural sectors have a number of different features when it comes to transfers/acquisitions. For businesses based around creation and production (art galleries or cinema production for example), acquisitions are relatively rare and this way of creating a business might even be seen as contrary to the spirit of the cultural entrepreneur, who sets up a business to express their artistic vision. In these areas, businesses are structured around building a catalogue, which is sold on when the business closes.*

*In the related areas of broadcast and commerce (bookshops and private theatres for example), the 2008 economic downturn marked a turning point at the end of the 2000s. In 2006, 60% of new businesses were the result of transfers, as opposed to 32% in 2010. Two main relevant support schemes in the transfer/acquisition area have been in existence for over twenty years, a sign that this is not a new issue for the sectors – ADELIC, for bookshops and ASTP for private theatres. These two schemes fulfil two main criteria: firstly, to support diversity by avoiding overconcentration in a particular area, and secondly, to enable buyers, particularly professionals in the sector, to acquire such businesses.*

*In cultural activities between creation and commerce (architecture and audiovisual production activities for example), businesses transfers difficulties are sign of lack of structuration. Over the last twenty years, the architectural sector has started to change, with a number of businesses expanding, exporting their expertise and engaging salaried teams; essentially, a move towards a business model which today facilitates the sale and transfer of these firms. Rather like the architecture sector twenty years ago, the audiovisual production sector seems to be suffering from a process of excessive business fragmentation, limiting companies' production, development and export capacity, and hindering the acquisition of businesses in the event of the termination of business.*

---

### Chiffres clés de la culture et de la communication 2015



Diffusion :  
La documentation Française  
[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)  
232 pages, 12 €  
ISBN 978-2-11-128157-8

Décliner la culture en chiffres permet prendre la mesure de la richesse de l'offre artistique et culturelle en France, du tissu économique et associatif et de la diversité des pratiques culturelles des Français. L'édition 2015 de *Chiffres clés de la culture et de la communication* en donne une photographie précise et documentée.

2 025 cinémas dont près de la moitié labellisés d'art et d'essai, 208 millions d'entrées au cinéma en 2014 et une sortie culturelle qui attire 64 % des Français âgés de 6 ans. 1 200 musées de France, une centaine de monuments nationaux, plus de 43 000 monuments classés ou inscrits et 3 400 parcs et jardins bénéficiant de mesures de protection et de valorisation qui reçoivent chaque année plusieurs millions de visiteurs.

23 millions d'entrées pour les spectacles de variétés et musiques actuelles dont près de 5 millions dans les différents festivals qui se déroulent partout en France. 2,3 millions de spectateurs pour les opéras, ballets et concerts des théâtres lyriques. Plus de 1 000 théâtres, dont 5 théâtres nationaux, plus de 70 lieux labellisés scènes nationales, 115 scènes conventionnées, près de 40 centre dramatiques, des théâtres de ville, des théâtres privés.

460 conservatoires de musique, danse et art dramatique qui contribuent à l'éducation artistique des jeunes mais aussi des adultes. 16 300 bibliothèques et lieux de lecture publique qui permettent à plus de 80 % des Français un accès au livre dans leur commune.

Une culture de sortie et des pratiques artistiques en amateur qui continuent de progresser, notamment chez les jeunes, à la faveur de la diffusion des technologies numériques qui ont vu naître de nouvelles formes d'expression artistique.

Territoire culturel, territoire attractif, la France abrite plus de 265 000 associations et 160 000 entreprises culturelles, elle compte près de 600 000 emplois culturels et attire plusieurs millions de touristes venus faire une visite culturelle ou assister à un festival.

Patrimoines, création, médias et industries culturelles, structure et économie du champ culturel, financement de la culture et participation culturelle... *Chiffres clés* apporte des repères objectifs pour connaître l'activité culturelle et éclairer les enjeux de politique culturelle.

### CE 2015-1

#### Collectionneurs d'art contemporain : des acteurs méconnus de la vie artistique

Nathalie Moureau, Dominique Sagot-Duvauroux et Marion Vidal



Mars 2015, 20 p.

Qu'est-ce qu'un collectionneur ? Si le nom a fait officiellement son entrée dans le dictionnaire en 1789<sup>1</sup>, sa définition recouvre des pratiques différentes : certaines approches mettent en avant la valeur subjective attachée à l'objet, tandis que d'autres soulignent l'importance du processus d'accumulation et de sélection. De nombreux traits semblent pouvoir définir communément les collectionneurs, quel que soit l'objet de la collection, coquillage, timbre, papillon ou encore œuvre d'art. Toutefois, les collectionneurs qui soutiennent l'art « en train de se faire » se distinguent par des pratiques plus variées que celles usuellement relevées chez leurs homologues. En effet, en plus d'être acquéreur, le collectionneur d'art contemporain est susceptible d'agir sur la vie artistique, notamment grâce au soutien matériel apporté aux artistes et en contribuant à la construction de la valeur artistique. Cette particularité est d'autant plus notable que l'engagement du collectionneur n'est pas l'apanage d'une seule élite fortunée, comme le montre la typologie des profils de collectionneurs établie ici. Il apparaît en effet que les pratiques de collectionneurs se déploient le long d'un *continuum* allant du collectionneur acquéreur, mû par le besoin de posséder une œuvre, au collectionneur acteur, pour lequel l'acquisition n'est que l'expression de sa volonté de contribuer à la vitalité de la scène artistique.

## Les industries culturelles en France et en Europe : points de repère et de comparaison

Roxane Laurent

Octobre 2014, 20 p.



En 2011, la part des industries culturelles (audiovisuel et multimédia, activités liées au livre et à la presse, services des agences de publicité) dans l'ensemble de l'économie marchande est de 2,6 % en France, l'une des plus élevées d'Europe. Supérieure à celle de l'Allemagne (2,1 %), elle reste toutefois inférieure à celle des industries culturelles au Royaume-Uni (3,2 %).

En France, l'audiovisuel et le multimédia contribuent majoritairement à l'activité des industries culturelles, à la différence de l'Allemagne et du Royaume-Uni où le livre et la presse prédominent. Certaines activités françaises comme le jeu vidéo, la production et la postproduction de films cinématographiques, de vidéos et de programmes télévisés contribuent pour plus d'un tiers de l'ensemble de l'activité au niveau européen. Les agences de presse sont en revanche principalement anglaises, tandis que l'Allemagne occupe une place très importante dans les secteurs du disque, de la radio et des journaux.

Comme dans tous les secteurs de l'économie marchande, la rentabilité des entreprises culturelles françaises, mesurée ici par leur taux de marge, est plus faible que celle de l'ensemble des entreprises européennes, du fait de coûts pesant sur les facteurs de production. Les secteurs de la presse et les agences de publicité présentent des taux de marge particulièrement faibles. Selon cet indicateur, les jeux vidéo et la production de films sont les secteurs culturels français les plus rentables, tandis qu'en Allemagne et au Royaume-Uni, ce sont plutôt les activités liées à la presse, et en Italie celles liées à la musique.

## Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles (1991-2011)

Marie Gouyon, Frédérique Patureau

Octobre 2014, 24 p.



Au cours des vingt dernières années, les effectifs en emploi des professions culturelles ont connu une expansion exceptionnelle, bien plus importante que celle de l'ensemble des actifs.

Le profil des personnes qui exercent ces professions et celui des emplois qu'elles occupent présentaient, au début des années 1990 tout comme aujourd'hui, certaines caractéristiques d'ensemble qui distinguent cette population professionnelle du reste des actifs, au-delà de la grande diversité des métiers qu'elle rassemble. C'est ainsi une population plutôt plus jeune que la moyenne des actifs, plus masculine, nettement plus diplômée et plus francilienne. L'emploi y est globalement marqué à la fois par le poids important, constant depuis vingt ans, du non-salariat (trois fois plus que dans l'ensemble de la population active) et par une plus grande flexibilité du salariat (davantage de contrats courts, de temps partiel et de pluriactivité).

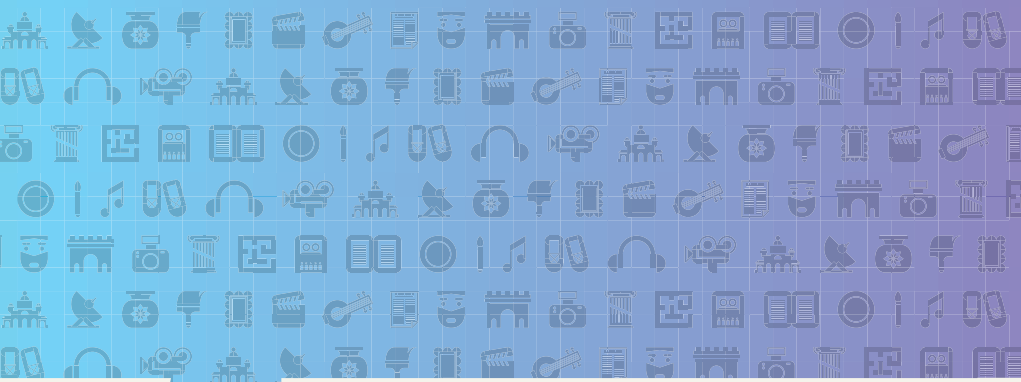
Pour autant, les professions culturelles ne sont pas restées imperméables à certaines évolutions qui ont marqué l'ensemble du monde du travail depuis le début des années 1990. Le mouvement continu de féminisation des emplois, par exemple, s'y est opéré dans les mêmes proportions que dans l'ensemble de la population active, amenant certaines professions culturelles traditionnellement très masculines à connaître un doublement de la part de leurs effectifs féminins en vingt ans.

En outre, les efforts des politiques publiques de décentralisation ont conduit à une légère atténuation de la concentration francilienne de ces professions. D'autres évolutions communes à l'ensemble des actifs comme l'élévation continue du niveau de diplôme et le développement de la flexibilité de l'emploi – deux caractéristiques attachées de longue date au monde de l'emploi culturel – ont continué à s'y développer, dans des proportions toujours supérieures à celles observées dans le reste de la population active.

Directeur de la publication : Xavier Niel  
Responsable de la publication : Edwige Millery

**Retrouvez l'ensemble des publications du DEPS sur :**  
**<http://www.culturecommunication.gouv.fr/Etudes-et-statistiques>**  
**et sur <http://www.cairn.info>**

Le DEPS n'assurant pas de diffusion physique de ses collections de synthèse, nous vous proposons de vous informer régulièrement des parutions par message électronique.  
Pour ce faire, merci de bien vouloir nous communiquer votre courriel à l'adresse  
[contact.deps@culture.gouv.fr](mailto:contact.deps@culture.gouv.fr)



Comment les entreprises culturelles survivent-elles au départ de leur créateur ou de leur dirigeant ? Dans les secteurs culturels comme dans l'ensemble des secteurs économiques, la question de la transmission se pose le plus souvent au moment de la cessation d'activité du dirigeant. Rarement anticipée, peu préparée et souvent mal vécue, la transmission est pourtant essentielle à la préservation des emplois, des compétences et de la diversité du tissu entrepreneurial.

Selon le type d'activité, les différents secteurs culturels présentent toutefois des caractéristiques différentes face à la question de la transmission/reprise. Pour les activités proches de la création et de la production (galeries d'art ou production cinématographique par exemple), la reprise est assez rare et ce mode de création d'entreprise serait même à l'opposé de l'esprit de l'entrepreneur culturel qui se lance pour affirmer une vision artistique.

Dans les activités proches de la diffusion et du commerce (librairies et théâtres privés par exemple), la crise économique de 2008 marque une rupture. Deux principaux dispositifs d'aide spécifiques à la transmission/reprise, l'ADELC pour les librairies et l'ASTP pour les théâtres privés, répondent à un double objectif : maintenir la diversité en évitant une trop forte concentration d'une part, et permettre à des professionnels du secteur de reprendre ces entreprises.

Dans les activités culturelles qui se situent entre création et commerce (architecture et production audiovisuelle par exemple), les difficultés de transmission/reprise illustrent un manque de structuration des entreprises du secteur. Depuis vingt ans, une partie des agences d'architecture ont évolué vers le modèle de l'entreprise, ce qui facilite aujourd'hui la vente et la transmission des agences, mais l'accès des jeunes ne disposant pas de fonds propres à la reprise d'entreprise reste une difficulté. À l'instar du secteur de l'architecture il y a vingt ans, celui de la production audiovisuelle semble souffrir d'une trop grande atomisation des sociétés, qui freine leur capacité de développement et de conquête de marchés à l'international, et décourage la reprise de l'entreprise en cas de cessation d'activité.

Téléchargeable sur le site :  
[www.culturecommunication.gouv.fr/Etudes-et-statistiques](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Etudes-et-statistiques)  
et sur  
[www.cairn.info](http://www.cairn.info)